

Tilburg University

Reshoring

Wilthagen, Ton

Publication date:
2017

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Wilthagen, T. (null). (2017). Reshoring: Groeien door innovatie., The reshoring connection.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Reshoring: groeien door innovatie

Prof. Ton Wilthagen, Tilburg University

Met het opzetten van ons initiatief, The Reshoring Connection, willen we ondernemers verbinden, ze helpen bij het leren van elkaar en met gedegen informatie en kennis. Het gaat om groeien door innovatie. Om kosten en nieuwe kansen. Om een hernieuwde business case. Om modern en duurzaam ondernemerschap.

Voor elke ondernemer zijn het cruciale vragen: waar, op welke locatie kun je het beste produceren, wat besteed je uit, wat niet? In de jaren zestig en zeventig kwamen de lage-lonen-landen op. Veel bedrijven en diverse bedrijfstakken zagen hun toekomst in Nederland somber in. Zij focusten op de loonkosten, die in Nederland een stuk hoger uitkwamen dan in zich ontwikkelende landen buiten Europa. Daarop werd de beslissing gebaseerd om te gaan 'offshoren', het (gedeeltelijk) stoppen van de bedrijfsactiviteiten in Nederland en het verplaatsen van de productie naar elders. En met de toetreding van de lidstaten in Midden- en Oost-Europa werden ook die landen interessant bevonden om het werk daarheen te verplaatsen dan wel om er werk uit te besteden. Soms werd de beslissing bijna klakkeloos genomen, anderen deden het immers ook. Uiteraard zijn ook veel maakbedrijven en dienstverleners met succes in Nederland gebleven.

Internationaal speelveld

Intussen is de globalisering van de economie voortgeschreden. Veel voormalige ontwikkelingslanden zijn gaan 'tjgeren', om het zo maar te stellen. Ze hebben zich sterk doorontwikkeld, met een economisch groeitempo waarvan we in het westen alleen nog maar kunnen dromen. Met die groei nemen ook de lonen toe en de inwoners rekenen op meer welvaart en voorzieningen zoals pensioen en sociale zekerheid. Tegelijkertijd verandert de wereldmarkt, evenals de eisen en voorkeuren van klanten, en zien we naast economische verschuivingen ook veel politieke turbulentie. En dan gaat ook de technologische ontwikkeling nog eens razendsnel, zeker door de digitalisering.

Al met al is de afgelopen jaren het internationale 'speelveld' voor bedrijven sterk gewijzigd. Wat eens een onomkeerbare keuze en beweging leek arbeidsintensieve bedrijven vertrekken, want produceren kun je wellicht beter niet in het westen doen, is niet meer vanzelfsprekend. Ook bedrijven die zich exclusief richten op het verschil in loonkosten, zien nu dat de loonkosten in bijvoorbeeld sommige delen van China jaarlijks met wel 40 procent toenemen. Daarmee liggen die kosten nog steeds onder het Nederlandse niveau, maar de arbeidsproductiviteit in China benadert nog lang niet het Nederlandse peil.

Overgewaaid uit Amerika

Deze ontwikkelingen maken dat het voor ondernemers interessant en van belang wordt om de 'business case' te herijken dan wel te heroverwegen. Niets moet: ondernemers moet je niet, zoals Donald Trump doet, verordonneren om koste wat het kost terug naar Amerika te komen. Mogelijk leidt de optelsom van alle kosten en omstandigheden in bepaalde gevallen tot de strategische beslissing om te blijven zitten of alsnog productie te verplaatsen. We moeten niet op de stoel van de ondernemer plaatsnemen. Maar in datzelfde Amerika is al wel veel eerder dan bijvoorbeeld in Nederland het besef ontstaan dat het gezond is om in een nieuwe economische wereld nieuwe afwegingen te maken. En dat het

belangrijk is om ondernemers te helpen goed inzicht te verkrijgen in hun 'total costs of ownership', zoals dat heet: alle directe en indirecte kosten. Het zogenoemde 'Reshoring Initiative' van Harry Moser, de Amerikaanse goeroe op dit gebied, biedt een rekentool voor ondernemers om te bezien wat hun kosten van produceren zijn in het buitenland versus Amerika.

Ruim vijf jaar geleden besloten we Harry Moser naar Nederland te halen en sprak hij onder meer op de Tilburgse universiteit en in Den Haag. Deze bijeenkomst inspireerde ons om van 'reshoring' werk te gaan maken. Om te beginnen door ook voor Nederland een rekentool te maken, maar dan een sterker wetenschappelijk onderbouwde en uitgebreidere versie. Dat deden we samen met een team wetenschappers van Tilburg University, de Regio Hart van Brabant en Midpoint Brabant.

Nieuwe afwegingen

Ook in ons land zagen we dat er steeds meer bedrijven waren die nieuwe afwegingen maken: terugkeren uit het buitenland, maar vaker nog het werk niet meer uitbesteden of nieuw werk starten, waarvan je twintig jaar geleden niet meer gedacht zou hebben dat het hier haalbaar was.

Sprekend met die ondernemers, die soms nog nooit van de term reshoring hadden gehoord, kwam de veelheid van afwegingen in beeld die tot de beslissing had geleid om het over een andere boeg te gooien. Het gaat om: zorgen over de kwaliteit van het te maken of leveren product, in een situatie waarin klanten steeds hogere eisen stellen, de wisselvalligheid en kosten van energie in sommige buitenlandse landen, het risico dat je product wordt gekopieerd, hoge transport- en reiskosten, terwijl de markt van het bedrijf vooral in Europa ligt, douanetarieven, politieke instabiliteit enzovoort. De overweging, zeg maar de filosofie, om bij voorkeur lokaal in te kopen en lokaal te produceren, werd ook genoemd. En ja, stijging van de loonkosten in het buitenland, terwijl er in Nederland veel mensen zijn die nu niet werken en die met behulp van een loonkostensubsidie of ander ondersteuning goed inzetbaar zijn. Daarmee wordt de 'koek' groter en geven bedrijven ook blijk van sociale betrokkenheid en verantwoordelijkheid. Portretten van bedrijven die voor reshoring hebben gekozen zijn eveneens hier te vinden.

Innovatie

Als bedrijf de stap maken om productie terug te halen uit het buitenland, werk niet meer uit te besteden aan het buitenland, of nieuwe activiteiten te ontwikkelen, dan blijkt in de praktijk het volgende van belang. De business case voor reshoring gaat doorgaans gepaard met innovatie. In de eerste plaats technologische innovatie, vaak het inzetten van automatisering en zelfs robotisering. Daarmee stijgt de arbeidsproductiviteit. Anders dan wel gedacht zorgt technologie er niet slechts voor dat bepaald werk verdwijnt, maar ook dat het terugkomt of blijft behouden. Ook *sociale* innovatie is van groot belang: de arbeidsorganisatie wordt opnieuw opgezet, iets waar we in Nederland sterk in zijn. Daarbij is het investeren in het opleiden en scholen van mensen, in menselijk kapitaal, essentieel, of het nu gaat om het huidige personeel of om mensen die van buiten komen, zeker als zij voorheen werkzoekend waren. En ten slotte is de ruimtelijke setting van groot belang: er moet een nieuwe ruimte komen of de ruimte moet worden heringericht en toegesneden op het nieuwe werk en de behoeften van de nieuwe werknemers. In het onderstaande plaatje worden deze factoren in onderling verband weergegeven.

